



ACADEMIA MILITAR

Unidade Curricular – Contabilidade de Gestão II

Turma: GNR AdMil – 3ºano

Trabalho de Investigação Individual

Total Quality Managment. Estudo de caso: Domino's Pizza

Autora:

Nome: Andreia Cristina Ramos Neves

Nº de curso / Nº de Corpo: 2 / 54

E-mail: andreianeves190@gmail.com

Professor Regente: Tenente-Coronel ADMIL Paulo Jorge Alves Gomes

Professor Adjunto: Major ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva

Lisboa, junho de 2017



ACADEMIA MILITAR

Unidade Curricular – Contabilidade de Gestão II

Turma: GNR AdMil – 3ºano

Trabalho de Investigação Individual

Total Quality Managment. Estudo de caso: Domino's Pizza

Autora:

Nome: Andreia Cristina Ramos Neves

Nº de curso / Nº de Corpo: 2 / 54

E-mail: andreianeves190@gmail.com

Professor Regente: Tenente-Coronel ADMIL Paulo Jorge Alves Gomes

Professor Adjunto: Major ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva

Lisboa, junho de 2017

ÍNDICE

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	4
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT	6
INTRODUÇÃO	6
1. RELEVÂNCIA DO TEMA.....	7
2. ESTADO DA ARTE	9
3. METODOLOGIA ADOTADA.....	12
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	13
5. CONCLUSÕES	14
BIBLIOGRAFIA.....	17
APÊNDICES.....	18
Apêndice 1 – Inquérito por questionário realizado aos clientes.....	18
Apêndice 2 – Resposta ao Inquérito por Questionário	20
ANEXOS	22
Anexo 1 – Modelo dos Gaps.....	22

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. DIMENSÕES DA QUALIDADE	11
FIGURA 2 GRÁFICO – MÉDIA DAS RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE 1 A 16.....	20
FIGURA 3 TABELA - RESPOSTA À QUESTÃO 17	20
FIGURA 4 TABELA - FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS DAS REPOSTAS DA QUESTÃO 19	20
FIGURA 5 TABELA – ORDEM DE PRIORIDADE DOS FATORES CONSIDERADOS PELOS CLIENTES.....	21
FIGURA 6 MODELO DOS GAPS	22

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

INE- Instituto Nacional de Estatística

TQM- Total Quality Management

UC- Unidade Curricular

RESUMO

Esta investigação tem como objetivo encontrar evidências empíricas acerca dos efeitos da implementação do TQM na satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado no restaurante que é alvo de estudo. O quadro teórico que dá corpo ao trabalho servindo como base de apoio para a compreensão global do estudo apresentado baseou-se numa revisão de literatura. A partir dos inquéritos por questionários realizados a 15 clientes verificou-se que esta ferramenta de gestão tem um efeito positivo significativo no desempenho organizacional e, consequentemente, no grau de satisfação dos clientes sendo este resultado consistente com a revisão de literatura.

ABSTRACT

This research aims to find empirical evidence about the effects of TQM implementation on customer satisfaction regarding the service provided in the restaurant that is being studied. The theoretical framework that lends support to the work as a basis for the overall understanding of the study presented was based on a literature review. From the questionnaires carried out to 15 clients, it was verified that this management tool has a significant positive effect on the organizational performance and, consequently, on the level of customer satisfaction, and this result is consistent with the literature review.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho incide sobre os efeitos da implementação do TQM no grau de satisfação dos clientes analisando os fatores críticos que concorrem para o sucesso do mesmo.

O conceito de qualidade é imperativo na aplicação do TQM na medida em que esta constitui o núcleo na aplicação prática deste instrumento de gestão. No entanto, o conceito de qualidade ao longo do tempo foi alvo de discussão contudo, continua a ser muito vago não existindo uma definição precisa. Ainda assim, de acordo com Edvasson

(1994) a concepção atual de qualidade não foca apenas a satisfação dos clientes mas também visa superá-las. A filosofia moderna visa a qualidade não como um fim mas como uma jornada onde o objetivo final está em constante mudança.

De acordo com Oliver (1981) a Qualidade Percebida do Serviço é “*o grau e a direção da discrepância entre as expectativas e as percepções dos consumidores*”¹. Segundo Parasuraman a qualidade resulta de comparações entre expectativas e percepções de desempenho.

De acordo com Ebrahimi e Sadeghi (2013) existe uma relação positiva entre a adoção do TQM e o desempenho organizacional apresentando-se, desta maneira, como uma forma das organizações melhorarem a sua eficácia. Em termos teóricos, a revisão de literatura evidencia um significativo efeito positivo no desempenho organizacional e na satisfação dos clientes.

Numa segunda perspectiva, Sciarelli (2002) afirma que a adoção do TQM está perfeitamente alinhada com o bem-estar social e partilha as raízes filosóficas e os resultados esperados da responsabilidade social corporativa. Assim sendo, este instrumento de gestão aborda não só áreas como o desempenho organizacional na sua vertente económica e satisfação dos clientes como valoriza princípios éticos como base estrutural de uma empresa.

Contudo, segundo Evans, Foster e Linderman (2014) os modelos teóricos que descrevem a relação de causa-efeito proporcionando uma melhor compreensão do impacto das suas decisões nas organizações permanece uma significativa oportunidade de pesquisa dada a lacuna de informações neste assunto. Assim, este estudo examina o processo de adoção do TQM tendo em vista o desempenho da empresa a fim de obter um conhecimento científico fundamentado acerca da área de estudo em causa: “*o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível que procura saber, elucidar, compreender melhor*” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 44).

1. RELEVÂNCIA DO TEMA

A escolha deste tema de investigação resulta das propostas efetuadas na UC abordando instrumentos de gestão objetivando o grau de conhecimento sobre estas temáticas por forma a estimular o espírito científico. Sendo assim, foi alvo de decisão

¹ De acordo com Parasuraman (1988) expectativas correspondem aos desejos dos consumidores relativamente ao que um serviço deveria oferecer

elaborar o estudo sobre uma empresa amplamente expandida internacionalmente tendo estabelecimentos em 70 países. Neste caso, abordou-se o restaurante localizado na Rua Ernesto Melo Antunes na Amadora.

Tendo em conta o assunto central *Total Quality Management. Estudo de caso: Domino's Pizza*, o conceito supramencionado assume a sua forma física aquando da elaboração da pergunta de partida que deverá orientar o trabalho de investigação com “*qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência*” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 44). Deste modo, pretende-se dar resposta à seguinte questão: Quais os fatores que os clientes consideram na avaliação de um serviço de restauração?

O Total Quality Management surgiu no Japão sendo que este foi o primeiro país a adotar esta prática tendo-se alastrado globalmente onde os intervenientes procuraram aplicar os conceitos de qualidade tendo por base o modelo japonês. Vários teóricos contribuíram para a evolução deste conceito dando-se destaque a William Edwards Deming que foi considerado o pioneiro dos estudos no âmbito da aplicação e melhoria da qualidade e, conseqüentemente, o pai da evolução da mesma.

Nos recentes anos, a importância do setor dos serviços cresceu significativamente na Europa. Segundo dados do INE, no ano de 2012 o setor da restauração empregava mais de 54% de pessoas em Portugal². Já no final do primeiro trimestre de 2016, de acordo com a fonte mencionada, os Setores da Restauração e Bebidas e da Hotelaria registavam 254,4 mil postos de trabalho.

Embora o TQM tenha surgido na manufatura atualmente é amplamente aplicado nas empresas do setor de serviços contudo há a falta de estudos neste âmbito no sentido da adoção destas práticas. Assim, de acordo com Sit, Ooi, Loke e Han (2011) ainda não existe um quadro concetual adequado para a aplicação do TQM principalmente no setor dos serviços.

Dado o desenvolvimento do setor referido torna-se pertinente e necessário aumentar a eficiência, efetividade e satisfação dos clientes em paralelo com o desenvolvimento do desempenho e competitividade da empresa. Em conjugação, tendo em conta o gap de literatura apresentado é perentório realizar investigações e estudos focados na implementação do TQM abordando os fatores essenciais e críticos para o sucesso do mesmo tendo em atenção que de acordo com Mensah, Copuroglu e Fening (2012) e Al-Tabbaa (2013) estes dever-se-ão focar no setor dos serviços. Portanto, este trabalho de investigação aborda um importante instrumento de gestão afirmando-se como uma imperativa estratégia de qualidade. Em concordância com Wruck e Jensen (1994)

² Araújo, J. M. B. (2012). *Uma caracterização do setor dos restaurantes e similares em Portugal* (Master's thesis, FEUC).

esta ferramenta melhora a produtividade incentivando a tomada racional de decisão utilizando de forma eficaz o conhecimento específico da organização.

2. ESTADO DA ARTE

De modo a abordar esta investigação complementou-se o conteúdo da mesma recorrendo a “*estudos realizados a partir de uma sistematização de dados*” (Romanowski, 2006, p. 39) tendo como objetivo “*realizar levantamentos do que se conhece sobre determinado assunto a partir de pesquisas realizadas em determinada área*” (Romanowski, 2006, p. 40) construindo um mapa com as contribuições da comunidade científica acerca do tema abordado.

Assim, durante os últimos anos muitos estudos foram levados a cabo materializados por artigos, livros e seminários subordinados à qualidade. Deste modo, segundo Ebrahimi e Sadeghi (2013), o TQM tem sido descrito como uma nova forma de pensamento acerca da gestão das organizações e um instrumento que conduz à melhoria do desempenho e qualidade da organização.

Uma extensiva análise à literatura existente no campo mencionado indica que vários estudos³ foram elaborados a fim de testar a relação entre a prática da gestão da qualidade e a performance organizacional. Deste modo, Barker e Cagwin (2000) conduziram uma investigação tendo por base uma amostra de 257 executivos de topo com o intuito de investigar se o TQM pode ser associado ao incremento da performance da empresa. No final do estudo concluíram que existe uma significativa relação positiva entre a implementação do TQM e a melhoria no desempenho financeiro.

Um estudo conduzido pela Australian Manufacturing Council (AMC) (1994) fornece uma análise dos dados estatísticos existentes com o objetivo de investigar o impacto do TQM no desempenho organizacional nas empresas de fabricação australianas e da Nova Zelândia recebendo 1289 inquéritos respondidos no total (962 na Austrália e 327 na Nova Zelândia) usando para o tratamento dos dados a Análise Fatorial de Confirmação. No término desta investigação conclui-se que a implementação do TQM possui um significativo efeito na produtividade bem como na satisfação dos clientes.

³ Garvin (1988); Ritter (1992); Sluti (1992); Flynn *et al.*, (1994, 1995); Powell (1995); Spencer (1995); Forker (1996); Samson and Terziovski (1999); Barker and Cagwin (2000); Terziovski and Sohal (2000)

A propósito desta linha de pensamento, Flynn, Schroeder and Sakakibara (1995) afirmam que as organizações que adotam o TQM são capazes de identificar e, conseqüentemente, eliminar as causas dos problemas organizacionais. Em concordância, Reed, Lemak e Montgomery (1996) complementam a ideia anteriormente apresentada com o facto de que as empresas mencionadas reduzem a variabilidade do processo de produção implicando, neste sentido, melhorias no ciclo e design do produto. Corroborando a tese exposta, estudos recentes indicam resultados semelhantes⁴.

Neste sentido, vários estudos apontam os fatores críticos para a implementação e orientação do TQM. Assim, esta ferramenta inclui o estabelecimento de relações contínuas com os clientes, melhoria da coordenação através da partilha de informações e criação de canais de comunicação mais eficazes (Sadikoglu e Zehir 2010) envolvendo funcionários nas atividades que visam a satisfação dos clientes (Sila, 2007) como forma de reduzir o tempo de resposta às mudanças nas demandas e necessidades (Powell, 1995). Assim, segundo Sadikoglu (2014), a produção deve ser focada no cliente por forma a fornecer produtos e serviços de alta qualidade e confiabilidade em tempo útil com a maior eficiência possível. Nesta linha de pensamento, Han, Chen e Ebrahimpour (2007) e Moon (2011) entre outros autores afirmam uma existente relação positiva entre o desempenho operacional e a satisfação do cliente.

Por forma a sustentar o quadro teórico apresentado, um estudo levado a cabo por Bernal e Alesón (2015) indica que a implementação do TQM tem um impacto direto e significativo no desempenho operacional. Por conseguinte, são as conquistas de eficiência da perspetiva interna e operacional que subsequentemente conduzem a melhorias nas diversas dimensões que compõem este conceito: desempenho financeiro, satisfação dos clientes, desempenho dos stakeholders. Assim, a execução deste instrumento de gestão promove o bem-estar na medida em que cria riqueza líquida positiva para todas as partes interessadas.

Dada a gap existente na literatura relativamente aos fatores críticos de sucesso que conduzam à maximização da qualidade, Lehtinen & Lehtinen⁵, Grönroos⁶ e Parasuman⁷ compilaram a partir de uma investigação por *focus group*⁸ cinco dimensões usadas pelos clientes aquando da avaliação da qualidade do serviço ilustradas na tabela abaixo indicada.

⁴ Tannien, Puumalaien e Sandström (2010); Yunis, Jung e Chen (2013); Sadikoglu e Olcay (2014)

⁵ Vd. Lehtinen e Lehtinen (1982)

⁶ Vd. Grönroos (2000)

⁷ Vd. Parasuman (1988)

⁸ Discussão em Grupo com o intuito de verificar a reação das pessoas em relação a determinado assunto ou produto

Tangibilidade	Aparência dos elementos físicos e humanos
Fiabilidade	Capacidade da empresa em prestar o serviço de forma digna e cuidada
Capacidade de resposta	Disponibilidade da organização para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido
Confiança e segurança	Conhecimento e cortesia dos empregados bem como da sua capacidade para criar confiança e segurança
Empatia	Cuidado e atenção individual dados ao cliente

Figura 1. Dimensões da Qualidade
Fonte: Adaptado de Pinto (2003)

Os fatores críticos de sucesso do TQM podem ser vistos como as variáveis determinantes do desempenho da empresa através da implementação deste instrumento de gestão. De acordo com Yusof e Aspinwall (1999) estes critérios correspondem às ações necessárias para a implementação bem sucedida do TQM enquanto que Waliet (2003) os descreve como as condições indispensáveis para garantir a implementação da sua visão. Sendo assim, o sucesso é o desenvolvimento dos programas orientados pelos stakeholders. Consequentemente, estes fatores são fundamentais para o sucesso das organizações e, por isso, devem ser cuidadosamente geridos e controlados por forma a maximizar o desempenho organizacional⁹.

Desta forma, vários estudos¹⁰ partem destas premissas procurando concluir quais os fatores de sucesso do TQM. Assim, Sila e Ebrahimpour (2002) identificam a liderança, gestão de topo e a satisfação dos clientes como as variáveis imprescindíveis para o sucesso de uma empresa. Este estudo indica a melhoria contínua como um fator essencial dado que no ambiente competitivo que caracteriza as organizações as necessidades e os desejos dos clientes estão em constante mudança.

Vijande e González (2009) demonstraram empiricamente que o TQM cria uma cultura de orientação para o mercado e a sua implementação gera vantagens competitivas em termos financeiros como em relação à satisfação dos clientes. Em paralelo, de acordo com Ramaswasmy e Ozcan (2014) este deve ser desenvolvido tendo em consideração o papel dos clientes e outras partes interessadas no sucesso da empresa.

⁹ Vd. Gandhinathan (2007)

¹⁰ Sila e Ebrahimpour (2002, 2003), Claver (2003), Taylor e Wwright (2003), Karuppusami e Gandhinathan (2006), Zelniketal (2012), Hietschold (2014), Ramaswamy e Ozcan (2014), Kumar (2014), Kharub e Sharma (2015)

Desta forma, os estudos acima referidos afirmam que o sucesso do TQM depende de fatores como a liderança¹¹ focando a formação e educação dos funcionários devendo estes ser motivados na medida em que os prêmios de qualidade desempenham um papel importante neste contexto¹². Assim sendo, devem ser envolvidas todas as partes interessadas¹³ visando a satisfação dos clientes numa perspectiva de longo prazo¹⁴.

Segundo o que a revisão de literatura indica, as empresas devem identificar, tendo em conta a sua situação, objetivos, estratégias e desempenhos esperados os fatores mais críticos na implementação do TQM. Nesta linha de pensamento, Grover (2004) aponta a satisfação dos clientes como o objetivo principal da filosofia do TQM bem como o principal foco do marketing.

Corroborando o quadro teórico até agora apresentado, Sarafarazi e Behbodi (2012) encontraram evidências empíricas que mostram uma ligação direta entre o TQM e a satisfação do cliente. Esta abordagem deve ser clara para os clientes, pois estes são mais conscientes da qualidade do produto vinculando a necessidade à empresa em proporcionar elevados graus de empatia relativamente aos seus produtos veiculando os clientes à organização¹⁵ criando uma relação de fidelização.

3. METODOLOGIA ADOTADA

A abordagem metodológica verificada nesta investigação visa cumprir os objetivos da mesma sendo que, para tal, foram utilizados **inquéritos por questionário** que permitiram o desenvolvimento do “*grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos*” (Quivy e Campenhoudt, 1998, p. 194), utilizando o método **SERVQUAL**¹⁶ implementado e revisto por Zeitzmal, Berrey e Parasuraman em 1988, respondidos por indivíduos que pertencem, na totalidade, à esfera de clientes do restaurante em estudo perfazendo um total de 15 inquiridos. Com efeito, é “*uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a*

¹¹ Vd. Karuppusami e Gandhinathan (2006)

¹² Vd. Kharub e Sharma (2015)

¹³ Vd. Shrivastava e Gorantiwar (2014)

¹⁴ Vd. Ramaswamy e Ozcan (2014)

¹⁵ Vd. Narasimhan (2003), Mele e Colurcio (2006), Sila (2007) e Yohanes (2012)

¹⁶ “O SERVQUAL é um instrumento de medição da qualidade do serviço que visa, precisamente, fazer esta ligação entre especificações do processo e expectativas (necessidades) do cliente” (Pinto, 2003, p. 66)

que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenómeno de interesse” (Ponte, P.P., 2006, P. 2). Assim, a metodologia adotada foi o **Estudo de Caso** em que Yin (1994, p. 13) o define com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

É relevante mencionar que a base teórica que sustenta a investigação levada a cabo subordinada ao assunto apresentado apoia-se em revisão de literatura através da consulta de livros e artigos científicos. Deste modo, neste trabalho efetua-se uma análise quantitativa e qualitativa no tratamento dos dados de forma a elaborar sólidas conclusões.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados que servirão de alicerce para a elaboração das conclusões acerca do objeto de estudo inclui a realização do inquérito por questionário e a revisão de literatura existente sobre o assunto tratado. O Apêndice 2 evidencia os resultados dos inquéritos por questionário realizados tendo como objetivo criar uma medida de avaliação para as práticas do TQM. Neste contexto, analisa-se os fatores críticos para o sucesso desta ferramenta na obtenção da satisfação dos clientes.

Assim, o inquérito por questionário SERVQUAL, construído com base na literatura, utiliza uma escala de Likert de 7 pontos por forma a avaliar as expectativas dos clientes antes de frequentarem o restaurante comparando-se estes resultados com os obtidos após a utilização do mesmo espaço.

Deste modo, todas as questões exceto o critério nº8 (O restaurante possui equipamento moderno de modo a proporcionar um serviço de qualidade) excederam as expectativas dos clientes.

Relativamente à questão 17 a média de satisfação dos clientes face ao serviço prestado no restaurante é elevada uma vez que apresenta o valor de 5,9 numa escala de Likert de 7 pontos. As respostas até agora obtidas são corroboradas pelo facto de que 100% dos inquiridos recomendariam o restaurante alvo de estudo.

Nesta linha de raciocínio lógico, o questionário aborda os fatores que os clientes consideram mais importantes a ter em conta num restaurante. Deste modo, os dados estatísticos obtidos mostram que os critérios mais importantes são a acessibilidade e a empatia. Desta forma, de acordo com os resultados obtidos é imprescindível uma relação empática entre os clientes e os empregados envergando-se estes por valores como

educação e respeito no trato das pessoas que frequentam as instalações. No entanto, também é apontado como fator chave a proximidade e facilidade de contacto com o restaurante permitindo a familiaridade com este ostendo uma taxa de respostas que contribuem para este facto de 33,33%.

Como fator menos importante considerou-se o estado físico das instalações e do mobiliário apresentando uma taxa de resposta correspondente ao valor 7 na ordem dos 73,33%.

5. CONCLUSÕES

Baseado na literatura e nos resultados do estudo de caso apresentado, esta investigação permitiu concluir que a implementação do TQM possui um efeito positivo significativo na melhoria da produtividade e satisfação dos clientes. Através dos resultados dos questionários realizados finda-se que valores como a educação, respeito e confiabilidade bem como a proximidade física com o local alvo de estudo são essenciais para a maximização da satisfação dos clientes. Assim, esta variável pode ser melhorada através da formação dos empregados e da eliminação de barreiras existentes na atmosfera interna da organização promovendo a responsabilidade social e valores éticos.

Tendo em conta os resultados alcançados, obtém-se um cenário de uma percepção positiva da qualidade¹⁷ em que o ponto de vista dos clientes deve constituir o ponto de partida e o ponto de chegada dos programas de qualidade materializando os indicadores da mesma¹⁸. Contudo, medir a satisfação dos clientes no setor dos serviços permanece uma tarefa complexa dado que a informação deve ser recolhida no âmbito do cliente trabalhando a empresa para responder a estas especificações¹⁹. Em paralelo, *“se não se identificarem as necessidades dos clientes, expressas pelas suas próprias palavras, que permitem a sua total satisfação, e se relacionar essa satisfação e as percepções de qualidade do cliente com os processos internos de gestão, e se medir o impacto da melhoria de qualidade no mercado, não pode haver uma verdadeira Gestão da Qualidade Total”*²⁰.

¹⁷ “A qualidade experimentada está de acordo com as expectativas dos clientes (qualidade esperada)” (Pinto, 2003, p. 42). De referir que no presente estudo de caso as expectativas foram superadas exceto relativamente ao critério nº8

¹⁸ De acordo com Pinto (2003, p. 64)

¹⁹ Vd. Kaplan e Norton (1992)

²⁰ Traduzido de Kordupleski (1993, p. 93) cit in Pinto (2003, p. 72)

Assim, numa investigação conduzida por Quinn²¹ conclui-se que a “*incapacidade das organizações para desenvolver sistemas de medição da qualidade do ponto de vista do cliente e para ligar o resultado desses sistemas com as medições do desempenho da organização e os sistemas de recompensa individuais e/ou grupais aos seus colaboradores* [constitui uma das] *justificações possíveis para o continuado insucesso dos programas de qualidade nos serviços*” (Pinto, 2003, p. 72). Daqui se denota que o fluxo informativo gerado pela gestão da empresa se torna incompleto e incoerente. Materializando a ligação destes indicadores pode ser observada no modelo dos gaps resultado do SERVQUAL que contempla os indicadores de qualidade junto dos clientes e do processo transplantados em especificações definidas²².

Dada a importância que os serviços assumem em Portugal este estudo é de elevada importância suscitando investigações nesta área visando confirmar ou refutar as conclusões obtidas. Por outro lado, de modo a complementar estas averiguações seria de alevantado contributo verificar em diferentes mercados e tipos de empresa quais os fatores que os clientes consideram mais relevantes e, conseqüentemente, analisar as diferenças e semelhanças encontradas. Assim, são inúmeras as oportunidades de pesquisa que deste estudo decorrem na tentativa de compreensão do comportamento do consumidor.

A propósito do exposto, a partir deste estudo poder-se-ão retirar conclusões para o insucesso de algumas políticas adotadas por empresas na satisfação dos seus clientes bem como na sua ineficácia. De referir que as conclusões aqui elencadas não servem como receitas de qualidade devendo cada empresa adaptar-se ao seu quadro competitivo adequando os indicadores de qualidade ao seu leque de interessados averiguando o que constitui valor para o cliente proporcionando, desta forma, uma melhor tomada de decisão.

As recomendações feitas neste *paper* estão ligadas ao facto da presente pesquisa não apresentar resultados sólidos devido à reduzida amostra e, conseqüentemente, impedir a aplicação de técnicas mais rigorosas no tratamento dos dados. Nesta ótica, os resultados obtidos não permitem preencher as lacunas existentes na literatura acerca deste assunto. Por conseguinte, propõe-se um trabalho de investigação amplo abordando diversas empresas em diferentes países por forma a obter rigorosas e aprofundadas conclusões sobre a forma como o TQM contribui para o desempenho organizacional.

Ainda mais se argumenta que a avaliação da qualidade nos serviços se torna mais crítica devido ao facto do cliente observar não só o resultado do serviço bem como todo o processo que lhe está subjacente²³ contudo, esta como valor constituirá um instrumento útil a adotar nas organizações.

²¹ Vd. Quinn (1992, pp. 337-338)

²² Ver Anexo 1

²³ Vd. Grönroos (2000), Parasuraman (1985) e Lehtinen e Lehtinen (1982)

Relativamente ao instrumento que foi usado para elaborar o inquérito por questionário este ainda continua a ser utilizado em diversos estudos²⁴ após 20 anos ter sido implementado. Nesta ótica, fornece uma escala de medida que permite avaliar de uma forma mais objetiva o que os clientes valorizam no que respeita à prestação de um serviço. Partindo das premissas elaboradas com base nos resultados obtidos é possível executar uma estratégia delineando linhas de ação assentes nos critérios mais relevantes conduzindo, assim, a empresa para um elevado desempenho organizacional. Em paralelo, segundo Freitas (2008), esta é uma ferramenta de avaliação da qualidade em serviços onde é aplicado nos mais diversos setores com resultados satisfatórios e práticos.

Portanto, este estudo demonstra que o TQM²⁵ é essencial na medida em que certifica que um produto ou serviço é fornecido/prestado de acordo com certas especificações²⁶ com vista à obtenção da qualidade.

Tendo em consideração os dados obtidos no decorrer desta investigação é lógico responder à pergunta de partida **“Quais os fatores que os clientes consideram na avaliação de um serviço de restauração?”**. O foco da gestão praticada pela Domino's Pizza visa o elevado grau de satisfação dos clientes. Através dos inquéritos por questionário realizados é possível verificar que os clientes valorizam em primeiro nível a acessibilidade e empatia dos empregados bem como a sua educação e respeito perante si. Em segundo nível consideram o grau de empenho do restaurante em proporcionar um serviço de qualidade²⁷.

Em conclusão, num ambiente competitivo caracterizador das empresas dos serviços o cliente é o fator chave para o sucesso da mesma. Assim, cada organização deve proporcionar o cenário adequado para a implementação eficaz do TQM por forma a maximizar o seu desempenho organizacional.

²⁴ Lee e Hing (1995); Freitas, Bolsanello e Viana (2008); Moura, Saldanha, Veiga e Moura (2010); Pakes, Rebelato, Manfrim (2012); Campos e Nóbrega (2015); Saltorato e Assis (2016)

²⁵ Tendo em consideração a utilização do SERQUAL

²⁶ Definidas pelos clientes (neste estudo de caso através do SERQUAL)

²⁷ A ordem dos fatores críticos pode ser observada no Apêndice 2

BIBLIOGRAFIA

García-Bernal, J. & Ramírez-Alesón, M. (2015). Why and how TQM leads to performance improvements. *The Quality Management Journal*, 22(3), 23.

Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692.

Han, S. B., Chen, S. K. & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and business performance. *The Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 1.

Jaca, C., & Psomas, E. (2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9-10), 958-970.

Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B. & Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: An empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1277-1297.

Lazari, C. G. & Kanellopoulos, D. N. (2007). Total quality management in hotel restaurants: a case study in Greece. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(3), 564-571.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

Pinto, S. S. (2003). *Gestão dos Serviços. A Avaliação da Qualidade*. Lisboa: Verbo

Reed, R., Lemak, D. J., & Montgomery, J. C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of management review*, 21(1), 173-202.

Rocha, A. Maldonado, J. C., & Weber, K. C. (2001). Qualidade de software. *Ana Regina, José Carlos Maldonado, Kival Weber-São Paulo: Pretice Hall*.

Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management*, 17(4), 393-409.

Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2009). TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness. *Total Quality Management*, 20(2), 171-196.

Sarfaraizi, M., & Behboodi, M. (2012). An investigation of establishing the total quality management (TQM) system and its role in improving satisfaction in the Fars Pegah Dairy Corporation. *Journal of American Science*, 8(9), 772-778.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Inquérito por questionário realizado aos clientes



Trabalho de Investigação: “Total Quality Management”

Estudo de caso: Domino’s Pizza

Este inquérito por questionário tem como objetivo avaliar através da spetiva dos clientes a qualidade do serviço prestado neste restaurante

Para cada questão serão avaliadas duas perspetivas: as expectativas do serviço prestado e o desempenho real do restaurante após o frequentar. Para tal usar-se-á uma escala de 1 a 7 sendo que 1 significa “Discordo Totalmente” e 7 significa “Concordo Totalmente”

Critério avaliado	Expectativa	Desempenho
1. O restaurante consegue resolver os problemas eficazmente	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
2. A qualidade da comida é elevada	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
3. O serviço é de alta qualidade	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
4. Os clientes sentem-se bem	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
5. Os empregados mostram interesse em resolver os problemas dos clientes	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
6. Consideração e respeito pelo cliente	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
7. Sentimento de confiança por parte do cliente ao utilizar o restaurante	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
8. O restaurante possui equipamento moderno de modo a proporcionar um serviço de qualidade	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
9. As instalações encontram-se limpas	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
10. Facilidade de acesso físico ao restaurante	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
11. O restaurante tem boa reputação sendo recomendável	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
12. O ambiente é agradável e tranquilo	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
13. Os empregados são responsabilizados pelos seus atos	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
14. O serviço é rápido e eficiente	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
15. Os empregados são educados e prestáveis para com os clientes	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
16. Compromisso do restaurante em cumprir o que prometeu ao cliente	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)



Trabalho de Investigação: "Total Quality Management"

Estudo de caso: Domino's Pizza

Este inquérito por questionário tem como objetivo avaliar através da perspetiva dos clientes a qualidade do serviço prestado neste restaurante

17. Numa escala de 1 a 7 qual o seu grau de satisfação com o serviço prestado pelo restaurante? (1 nada satisfeito e 7 totalmente satisfeito) _____

18. Recomendaria este restaurante? ☐ Sim ☐ Não

19. Relativamente às características apresentadas, ordene-as por grau de importância (1º a mais importante e 7º a menos importante)

- ☐ **Acessibilidade** – Proximidade e facilidade de contacto com o restaurante
- ☐ **Empatia** – Educação e o respeito de todos os empregados
- ☐ **Capacidade de resposta** – Empenho do restaurante em proporcionar um serviço de qualidade
- ☐ **Segurança** – Capacidade de oferecer um serviço com o desempenho prometido
- ☐ **Aspetos físicos** – Instalações e mobiliário
- ☐ **Confiabilidade** – Capacidade em fazer com que o cliente confie no serviço prestado
- ☐ **Responsabilidade** – Flexibilidade e prontidão para responder aos problemas dos clientes

Dados estatísticos

Idade _____ anos

Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino

Profissão _____

Estado civil ☐ Casado ☐ Solteiro ☐ Viúvo ☐ União de facto

Escolaridade _____

Concelho de residência _____

Apêndice 2 – Resposta ao Inquérito por Questionário

Expectativa vs Desempenho



Figura 2 Gráfico – média das respostas às questões de 1 a 16

Item	Média
Grau de satisfação do cliente	5,9

Figura 3 Tabela - resposta à questão 17

Característica	Grau de importância						
	1	2	3	4	5	6	7
Acessibilidade	5	1	1	0	3	1	3
Empatia	5	4	4	0	1	1	0
Capacidade de resposta	1	7	0	3	2	2	0
Segurança	1	2	6	3	3	0	0
Aspetos Físicos	0	0	0	0	0	5	11
Confiabilidade	2	0	3	4	4	2	0
Responsabilidade	1	1	1	5	2	4	1

Figura 4 Tabela - Frequências absolutas das repostas da questão 19

Ordem de prioridade
1. Acessibilidade / Empatia
2. Capacidade de resposta
3. Segurança
4. Responsabilidade
5. Confiabilidade
6. Aspetos Físicos

Figura 5 Tabela – Ordem de prioridade dos fatores considerados pelos clientes

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo dos Gaps

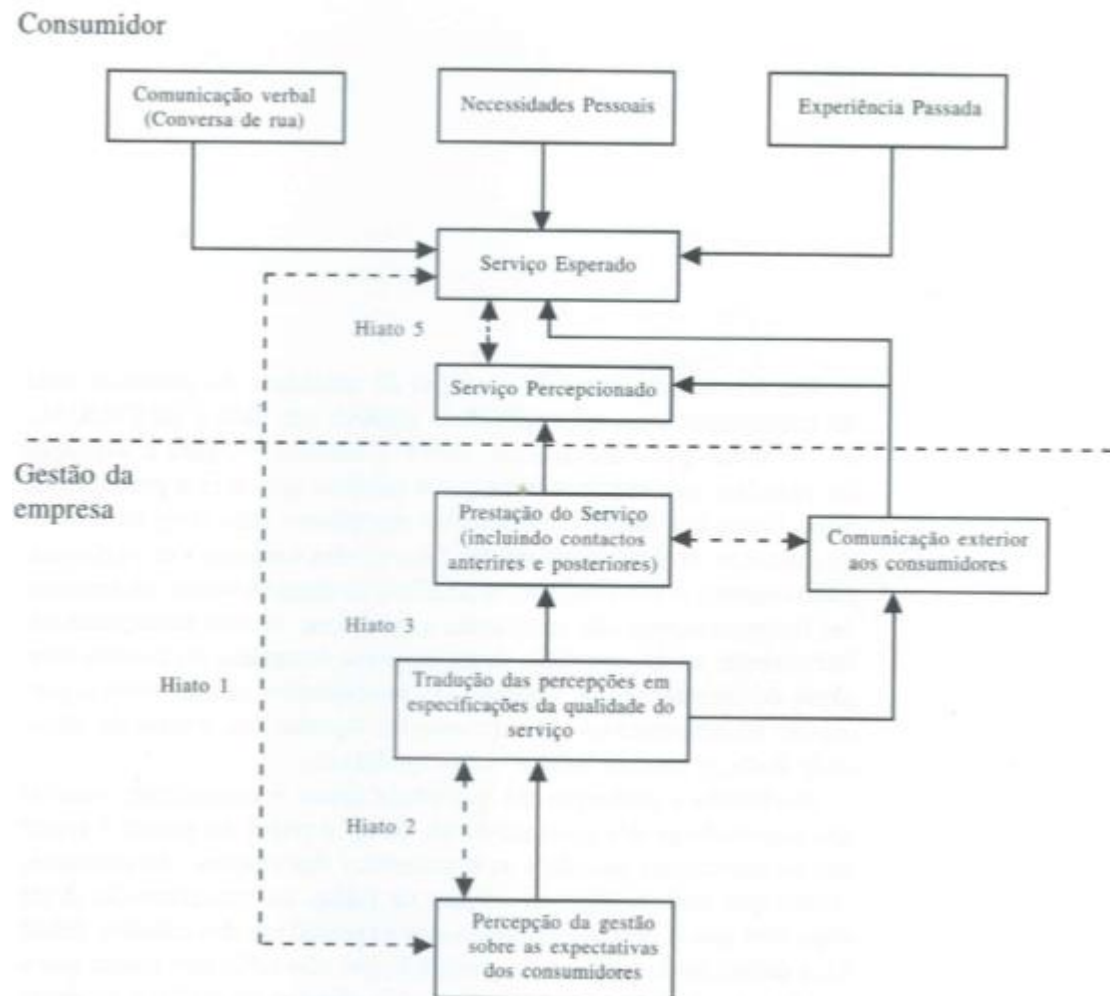


Figura 6 Modelo dos Gaps

Fonte: Zeithaml, Berrey e Parasuraman (1991)